

OKR: принципы и самодиагностика

Для тех, кто внедряет или собирается. Без воды и корпоративного глянца.

6 принципов, которые делают OKR – OKR'ом

1 Прозрачность

Цели всех команд в открытом доступе. Не потому что красиво, а потому что иначе невозможно увидеть, как твоя работа влияет на соседа – и наоборот. Убирает эффект лебеда, рака и щуки.

2 Амбициозность (и это больно)

Норма выполнения – 70–75%. Если закрываете всё на 100% квартал за кварталом – цели слишком безопасные. OKR про рост, не про подтверждение статус-кво.

3 Отделение от мотивации (это база)

Результат OKR не должен напрямую влиять на бонус. Как только от амбициозной цели зависит кошелек – люди начинают занижать планку. Система превращается в дорогой KPI с другим названием.

4 Сверху вниз и снизу вверх одновременно

Руководство задаёт направление. Команды предлагают свои цели исходя из него. Минимум половина OKR должна рождаться снизу – иначе это просто каскадированный приказ, а не целеполагание.

5 Не больше 3 Objectives на команду

Пять – значит нет приоритетов. Десять – вы просто переписали бэклог в другую таблицу. Три цели на квартал – это то, что реально можно прожить и прочувствовать.

6 2–4 Key Results на каждую цель

Меньше двух – результат может быть случайным. Больше четырёх – фокус размывается, и вы снова бегаєте за цифрами, забывая про саму цель.

Самодиагностика проверьте, не превратили ли вы OKR в пыточную

1 Процесс vs результат: вы кайфуете от того, как меняется работа команды или только считаете проценты в конце квартала?

Если второе – OKR у вас работает как система контроля, а не как инструмент роста. Спросите себя: когда последний раз на check-in обсуждали, что узнали, а не что закрыли?

2 Сверху или снизу? Цели родились в диалоге или их просто «спустили»?

Если команда узнаёт свои OKR на общем собрании – это не OKR, это каскадирование с красивым названием. Люди гораздо охотнее делают то, что придумали сами.

3 Кросс-командность: вы видите цели соседа или каждый сидит в своей норке?

Если цели не публичны – вы не можете увидеть зависимости до того, как они станут проблемой. А они станут. Обычно в середине квартала.

4 Мотивация: бонус зависит от выполнения OKR?

Если да – у вас структурная проблема. OKR предполагает риск и амбицию. Риск, за который штрафуют деньгами, перестает быть риском и становится угрозой. Люди перестают пробовать.

5 Честность данных: на check-in всегда всё по плану?

Это не признак успеха – это признак того, что люди боятся показывать реальную картину. Хороший OKR-процесс – тот, где красный статус воспринимается как сигнал для помощи, а не как повод для разноса.

6 Влияние на решения: OKR влияет на то, что вы делаете на этой неделе?

Если нет – это декоративный документ. Тест простой: возьмите любое решение команды за последние 2 недели и спросите, из какого OKR оно вытекало. Если ответа нет – система не работает.